



Canadian Centre for
Management Development

Centre canadien
de gestion

THE 2000 JOHN L. MANION LECTURE

SEATTLE: THE LESSONS FOR FUTURE GOVERNANCE

The Honourable Pierre S. Pettigrew

Ottawa, Ontario
May 4, 2000

Canada

For more information or copies,
please contact the Strategic Research and Planning Group
of the Canadian Centre for Management Development

Telephone: (613) 947-3682
Fax: (613) 995-0286
Email: micheler@ccmd-ccg.gc.ca

*The opinions expressed are those of the author
and do not necessarily reflect the view of the
Canadian Centre for Management Development*

Canadian Cataloguing in Publication Data

Pettigrew, Pierre S., 1951-

Seattle : the lessons for future governance

(John L. Manion Lecture)

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Seattle, des leçons pour bien
gouverner à l'avenir.

ISBN 0-662-65161-8

Cat. no. SC91-2/2000

1. Globalization.
2. National state.
3. International economic relations.
4. International relations.
5. World politics — 1989-
 - I. Canadian Centre for Management Development.
 - II. Title.
 - III. Title. Seattle, des leçons pour bien gouverner à l'avenir.
 - IV. Series.

HF1359.P47 2000

321'.01

C00-980355-6E

INTRODUCTION

Jocelyne Bourgon

President

Canadian Centre for Management Development

Ladies and Gentlemen,

As President of the Canadian Centre for Management Development, it is a great privilege to welcome you warmly to the ninth John L. Manion Lecture. The Manion Lecture, named in honour of CCMD's first Principal, John Manion, has become an important occasion on which a distinguished scholar or practitioner speaks to a mixed audience of leading Canadian academics and practitioners of public administration.

This will be a memorable conference because of the presence of you all and also because of the issue of the highest importance being addressed by our ninth Manion Lecturer.

The Manion Lecture, held in conjunction with CCMD's annual University Seminar, is also held this year in conjunction with an international conference on governance. In this regard, I would like to thank the international delegates for their contribution to the success of the conference on governance and to recognize their presence with us tonight.

This event is an opportunity for public service leaders and leading members of the academic community interested in governance to pursue the dialogue started during the University Seminar. It is an occasion to socialize, to build relationships, to meet old friends and to make new ones. It is also an occasion to listen, reflect and be enriched by the vision of our guest speaker.

The Honourable Pierre Pettigrew has accepted to deliver the John L. Manion Lecture for the year 2000. It is a privilege to be given the chance to listen to him talk about *globalization and the future of politics*.

The Honourable Pierre Pettigrew was born in the province of Québec. He studied philosophy and international relationships. He has worked in the international field with NATO from 1976 to 1978 then as advisor to the Prime Minister of Canada from 1981 to 1984. In the private sector, he was vice-president of the firm Samson/Bélair, Deloitte & Touche. In 1989, the Centre des dirigeants d'entreprises du Québec presented him with its prestigious Prisme award as manager of the year for large corporations. He became a minister in the Government of Canada in 1996, first as Minister for International Co-operation and La Francophonie, then as Minister of Human Resources Development and, since August 1999, as Minister for International Trade.

He is the author of a book entitled "The New Politics of Confidence" where he explores the question of *globalization* and the *art of governing*.

He is firstly and above all a *humanist* who has always been interested by the issues of governance.

We are truly honoured that Minister Pettigrew has accepted to deliver the year 2000 Manion Lecture.

Ladies and Gentlemen, please welcome the Honourable Pierre Pettigrew.

*JOHN L. MANION CONFERENCE 2000***SEATTLE: THE LESSONS FOR FUTURE GOVERNANCE**

The Honourable Pierre S. Pettigrew

I would like to share with you where I think Canada should be going, not only internationally, but also domestically in terms of the way we govern ourselves and the way we respond to important changes that are upon us.

In doing so, I will share with you a little of my experience as the leader of the Canadian delegation to the World Trade Organization [WTO] ministerial meeting in Seattle last December. Having survived the so-called "Battle in Seattle," and having spent considerable time since then reflecting on not only the significance of what went on there but also on the subject of globalization and world trade, I can say with more certainty than ever that we are in a very, very different kind of world than we were. I think Seattle has really crystallized a lot of forces, emotions, tensions and creative evolutions that have been in the air for the last 50 years.

As reflective people, as policy-makers and academics, we are all aware that there are enormous challenges facing individuals, societies and governments today. We all know that the world has become much more complex. Information, capital and people move faster than ever thought possible even as little as ten years ago.

But, while this new world is exciting and ripe with opportunities, there are looming challenges, some well known, and others emerging and unclear. It is up to people like us, and the leaders and thinkers of the next generation, to manage the transition in a way that provides comfort to individuals in these turbulent times and ensures that groups in society are not left behind. This is a tall order which will require creative new approaches.

My goal is to offer some useful and relevant observations in an attempt to shed some light on a phenomenon which, in the final analysis, we should find far more inspiring than alarming – globalization.

***THE DIFFERENCES BETWEEN
INTERNATIONALIZATION AND
GLOBALIZATION***

Not so long ago we witnessed the “too exclusively” political state, which all too often committed enormous blunders due to its inherent inability to read the market’s signals. Now we are seeing the “too exclusively” economic market – which is no longer able to read the state’s signals – leading to mistakes that are no less enormous.

While markets are the best system we have for creating prosperity, it would be foolish of us to expect markets to answer all of the social needs of our citizenry. As such, we need to think creatively about how to govern in this new world.

I think that only an appropriate interpretation of the situation can produce an appropriate organization of the future. As such, while I do want to focus on the future, I would like to make brief observations and reflections on the background of this imposing challenge.

In the past, in the era of internationalization, ties between states, each in control of its own territory, multiplied – official legal ties within international organizations and organic ties through various modes of cooperation, for example, between companies working in different states wherein vertical authority continued to be exercised.

Internationalization thus implied two things: first, expansion of the geographic space in which economic, commercial and an increasing proliferation of other activities were carried out; and second, the existence of national borders which this expansion specifically aims to envelop within increasingly large entities or “wholes.” Internationalization

increased the interdependence among societies designed as nation-states. Indeed, the very term *internationalization* evokes increased exchanges "among nations," and thus connotes a certain impermeability of national, i.e. political, spaces.

The more recent phenomenon of globalization is of a qualitatively different order. Globalization is the result of technological advances, trade liberalization and deregulation. In this world, corporations can decide to carry out a given industrial function in a given geographic region for economic reasons, notwithstanding any political considerations. This new international distribution of work observes a technological hierarchy. Unlike the multinational, which needed to repeat precisely the parent company model from country to country, the global corporation is showing more flexibility, often using networks or strategic alliances to integrate its various production, research, financing, marketing and informatics functions, carrying out each of these in the part of the world that is best suited to it, without any real regard for political borders. In short, globalization ignores political borders and merges economic spaces. And thus, on the margin of the state's areas of responsibility, there emerges a new anonymous and stateless power, a power that is at once intoxicating and fearsome. In this time of globalization, then, the vertical power of the state is gradually replaced with the horizontal power of the marketplace. And, evidence shows that the benefits of this have gone well beyond just companies – we are also seeing increased flexibility and power of other horizontal organizations working throughout the world, such as NGOs [non-governmental organizations], scientific and other bodies.

This is quite accidental but nevertheless fortuitous, because globalization has important implications that go far beyond the world of governments, the marketplace and businesses. Many people worry, for example, that we have moved too far too fast, without stopping to concern ourselves sufficiently with the impacts on the environment or the

individual. Indeed, these are the "flashpoint" issues that have brought concern about the impact of globalization into the world of the average citizen. Frankly, I understand why people have grown concerned. For the truth is that, while markets and corporations are adjusting quickly to the new world, and in many cases, encouraging the pace of change, governments everywhere are having trouble defining their role – we did not create this phenomenon! No wonder so many people gathered to make their voices heard last December in Seattle.

THE MEANING OF SEATTLE – COLLISION BETWEEN TWO WORLDS

What happened in Seattle? What I saw in Seattle is two worlds that met – one might almost say collided. Two international orders finally met: the traditional one, the international world of the states who were getting together to negotiate between themselves the launch of a new trade round, and the emerging one.

The first were democratically elected governments, on the whole, coming to negotiate deals representing the best interests of their population, who, if they didn't like them, in most cases would have the opportunity to fire the government at the next election. This is the world we are used to. It has been evolving for 400 years, it is the traditional nation-state that we have known since the Westphalia Treaty. That international world is made up of a finite number of actors – very finite, in fact, with 135 member countries. It is codified, it is ritualized, it is a world that is more or less predictable – so predictable that it can sometimes get very boring. That is the world that was meeting in Seattle to launch a ninth round of trade talks. It has very little to do with globalization. It is the world of internationalization, a known and understood phenomenon that dates from after the war, in particular when we decided that the best way to avoid war was to make sure that nations become more interdependent.

And then there is an emerging world – and that is the real world of globalization. This other world is a “multicentric” world, comprised of an almost infinite number of participants who must be acknowledged as having a capacity for international action that is more or less independent of the state under whose jurisdiction they supposedly exist.

Their sphere of action is very often in the zone that escapes the attention of government because of new technologies and because of all kinds of developments. They have this “zone of a responsibility,” not in the pejorative sense, but where responsibility does not exist because it has not been assigned. And it is the case.

Take, for example, e-commerce or capital flows that go across the borders without any control, or technology that will make a plan of a house here available in Buenos Aires in absolutely no more than one second; it is very hard for government to control.

But, the real world of globalization has created or at least greatly empowered the very players who were decrying globalization and they emerged in Seattle for the first time in a very forceful way. The irony is that they came to decry the very movement that brought them there.

The juxtaposition of these two worlds yields a very complex configuration of allegiances. The world of the state is based on the exclusivity of its citizens’ allegiances and depends on its capacity to act while fully engaging a given number of individuals. The multicentric world is based, on the contrary, on a network of allegiances that are not at all well-codified, whose nature and intensity depend on the free will of the players concerned.

So, to put it bluntly, these two worlds met in Seattle and they didn’t like one another very much. The predictable outcome was, and remains, considerable tension, which we will be living with well into the twenty-first century. Though

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

governments will have to deal with it, this tension is not exclusively between governments. It involves competing sectors of society, industries and entire socio-political, cultural, ethnic and economic blocks as well as traditional nation-states.

We previously had this wonderful, predictable, international system; so predictable that we knew everyone's speeches ahead of time because they were usually repeated so often, and in any case, everyone would check them with everyone else to make sure that no one was offended. And then came this new world, quite anonymous, quite bizarre, absolutely unpredictable because of the number of participants.

I do not have to tell you that globalization is not a decision that we have made in Cabinet. It is something that we are confronted with. It is not something that is being imposed by corporations and big business either, because many of them are finding it very tough and challenging.

At the same time, globalization is strengthening the opposition, both to business and to government. Proponents of globalization are more empowered now than they have ever been. They can now, in 24 hours, organize thousands of people in any city of the world through the Internet – and at very little cost. So that is what globalization is all about. And, while Seattle was the most striking evidence of this to date, we can be assured that there will be more.

I regard what I witnessed in Seattle as a development, in the sense that one talks of a photograph being developed. And the photograph revealed what everyone could feel to some point, albeit some with more understanding than others:

- the strength of horizontal associations which have no use for the vertical power of states;
- the intuition – often ominous – of artistic circles which

sense the advent of changes with weighty consequences for culture and for differentiated humankind; and

- the eruption of an ethical concern which can no longer be satisfied by the standards that are usually applied.

In short, far from representing the final collapse of a trade negotiating process – which will continue, no matter what anyone says – Seattle is probably the starting point, in the form of a manifestation of discontent, for a process of political renewal.

Who can deny that the intention at Seattle was to remind us of the human purpose of economic activity? Who can deny that the political leaders there were sent back to do their homework, with instructions to be true to the humanistic values that the West so strives to promote? Who can deny that what we saw at work was another way of doing things, whose effectiveness is now beyond question? Who can deny that we saw the differences in reaction time and spheres of influence of the official national and international public authorities, on the one hand, and of the informal international groups which were focussed on certain strategically defined concerns, on the other? Who can deny the claims and concerns of those preoccupied with accountability, who maintain that this new era of globalization has brought a "democratic deficit," with governments losing power and influence while horizontal – and non-democratic – bodies of all types see their power and influence grow? In short, who can deny that a new model came to light in Seattle?

RUPTURES IN SPACE AND TIME

Most will agree that the transition from the national to the international and then to the global is largely to be explained by the evolution of technology. More importantly, however, is the concurrent and related phenomenon whereby economic spaces are increasingly integrating, while political spaces are tending to fragment. This

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

fragmentation of the political sector has further strengthened the economic power. A result is that the political authority of countries becomes further undermined.

Thus placed in a now fragile situation, the state can no longer assume the responsibilities to which its citizens have become accustomed. It becomes even less capable of this because the reduction of its vertical authority tends to render its efforts at inter-state cooperation in many fields quite ineffective. This serves as yet another example of the democratic deficit.

Now, more than ever before, states must take the views of their citizens into account, and consult the ethnic groups and interest groups in each part of their territory. They must conduct these consultations even before they confer amongst themselves to coordinate their initiatives and policies. I can attest to this personally, as I and the Department of Foreign Affairs and International Trade engaged in extensive consultations with business, NGOs and provinces before, during and after the Seattle meetings.

Now inherent in an already complex decision-making process, these broad consultations, which often also include the courts, take a lot of time and very often conclude with little evident positive effect. Despite this, my commitment to maintain and expand our policy of consultation and inclusion is very strong.

Political time, the state's time, is thus obviously slowed down, as is the state's capacity to act and react. Meanwhile, the NGOs have seen a rapid acceleration of their time, and are now able to mobilize in a matter of hours.

THE PROBLEM OF EXCLUSION AND THE ISSUE OF VALUES

Acknowledging that the age of internationalization has definitely given way to the age of globalization is one thing.

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

As a member of the government, I believe we have a responsibility to also acknowledge and deal with the fact that even though globalization brings significant progress in terms of efficiency, productivity, scientific and technological advancement, and cultural exchange, it can have certain perverse effects.

First, globalization is not only posing a formidable and radical challenge to the state, it is understandably provoking an identity crisis among individual citizens. The unprecedented identity crisis being experienced by so many people everywhere is not just political and cultural, however. It is also economic. For in moving from industrial capitalism to financial capitalism, we have too often moved from the phenomenon of exploitation to the much more radical and disturbing phenomenon of exclusion.

In years past, those who were exploited existed within a social relationship; they had a place on a social ladder, as the expression goes. The exploited could organize themselves and make demands, because their labour was generally still required.

The era of globalization has given rise to a spin-off phenomenon – exclusion. The situation of excluded persons is different, since capital can be generated without them. Because they do not even enjoy the benefits of a social relationship where, while exploited, one is nevertheless needed, they can be, and are, ignored. Without a social relationship to fall back on, those who find themselves in such a situation are at a loss as to how to cope with it and become increasingly isolated from mainstream society. They feel unproductive, unwanted and ostracized. Exclusion could be the most pressing public policy challenge facing governments around the world today.

And, another problem – this risk of exclusion applies just as much to states that are marginalized on the world stage as to the people who are marginalized within each of our societies. For example, another possible perverse effect of

this phenomenon is the withdrawal of the political sector, particularly the state, which risks jeopardizing the redistribution of wealth, so necessary to the creation of equal opportunities for all. This is something the market is not concerned with, because that is not its business. The result is powerful downward pressures on social programs and the danger of excluding the less advantaged even further.

A REDEFINITION OF POLITICAL ACTIVITY IS REQUIRED

Why do I raise these issues? I believe that a redefinition of political activity is required. Today, we are facing the challenge of reconciling a global economy that functions internationally with a political and law-making system that remains nation-centric.

The political realm – politics in the noblest sense of the term – must find a way to restore to the economic realm its human purpose. Globalization can realize its full potential only if it acknowledges that the “reinvented” political power assigns it a direction that is more respectful of all individuals. What the state did in the past for the economy, and hence for the people, in creating national markets, the political authority must now do again, by acting as the vigilant and diligent guardian of the human goals of economic activity.

I believe that in such a context, education – which is the basis of all human development, in fact the foundation of the battle against exclusion – becomes of paramount importance. Today's advanced technologies make it possible to substantially enhance the power of education and bring it to more people than ever before. In other words, for all that the new technologies can generate exclusion, they can also combat it – a happy paradox, whose full potential must be tapped by the political level.

THE IMF AND WORLD BANK MEETINGS IN WASHINGTON: SEATTLE REVISITED?

The protests we witnessed on the streets of Washington can attest to the level of concern and perhaps the growing fears of exclusion among many people in society. While I could tell you that some very narrow concerns are at the forefront of these protests or that many of the participants are ill-informed, it would be dishonest of me to suggest that there are not at least a few legitimate concerns being raised by some credible and well-informed organizations and interests.

There were two major items on the agenda of the Development Committee on April 17 in Washington. One was the HIV/AIDS epidemic and the other was trade and development. This was the first time that the World Bank and the IMF [International Monetary Fund] had focused specifically on the contribution that trade can make to economic growth and development, and it demonstrated the increasing attention that multilateral actors are paying to the need to co-ordinate their efforts. In short, it spoke to the need for coherence in international economic policy making.

The need for greater coherence has become more and more evident over the past few years. Seattle drove the message home even more clearly. That is one of the reasons why I have spent so much time promoting this cause in discussions with my international counterparts – as well as in many speeches in Canada.

I want to return to the subject of the Washington meetings, though. It was ministers of finance along with some ministers for international cooperation who gathered in Washington. Both Paul Martin, Minister of Finance and Maria Minna, Minister for International Cooperation, were present from Canada. The assembled ministers recognized during the course of the discussion that it was critical to address trade issues when considering the broader international economic and development context. In his

speech there, Mr. Martin asserted the Canadian position that it makes no sense to look at reform of the IMF and the Bank without first looking at their relationship with the other institutions for global cooperation. He and Ms. Minna also underlined the need to help integrate poor countries into the world economy, and the corollary need to provide trade-related assistance in order to do so. This tracks closely with the mandate of the organization that I spend so much time dealing with – the WTO.

First, developing countries need to understand and be able to implement, in a legal sense, the Uruguay Round General Agreement on Tariff and Trade. They also need the expertise to negotiate any new agreements that might result from current efforts in agriculture or services or from any new round. But well-trained trade policy experts cannot themselves create economic growth. Beyond countries' trade ministries, other government departments need help to develop the capacity to implement agreements, whether these involve food safety standards or customs valuation procedures. And, if developing countries are really going to take advantage of trading opportunities, they must create an enabling environment: for example, adequate infrastructure – transport, communications, a regulatory framework; and their private sectors will need to be brought up to speed. In other words, trade-related capacity building ultimately means addressing the entire spectrum of development needs. It means inserting the trade agenda into the development equation. Thus one of the principal coherence issues is to determine what should be done in the area of trade-related capacity building. The WTO, the World Bank, UNCTAD [UN Conference on Trade and Development], individual donors – all are involved one way or another in the provision of trade-related assistance. The challenge is to ensure that scarce resources are allocated in the most cost-effective way, to avoid duplication as well as gaps in coverage. This is no small task, and it demands both international and domestic coordination. I have been encouraged by my discussions on this issue with Jim Wolfensohn, President of the World Bank, and I know that

my colleague, Maria Minna, is sensitive to the needs and to the challenge. I intend to continue to work with both of them on ways to enhance the contribution that trade can make to economic growth and development.

I am devoting much attention to the concerns of developing countries for four reasons:

- First, because we are all global citizens and as such we care about the social and economic conditions of our fellow human beings.
- Second, because the integration of more players into the global economy is in our interest. More customers for our products will help fuel our own economic growth as well as theirs.
- Third, because I believe that the future of the WTO, and hence the future health of the global trading system, depends on ensuring that all countries are productive members.
- And fourth, because the prospects for peace and our collective security – something in which we all have a stake – are much brighter if we work together to ensure the benefits of globalization are more broadly shared.

I see the relationship between the various factors contributing to global prosperity as a "virtuous circle." Global prosperity requires development. Development requires economic growth. Growth requires business activity. Business activity requires good governance. And, in this context, good governance requires a number of things, including investments in people, support for the rule of law and coherence.

While I don't want to diminish the importance of the latter two – i.e., support for the rule of law and efforts to ensure greater coherence between international agencies like the World Bank, the IMF, the WTO and the various UN agencies – for example the UNEP [UN Environment Program] – I believe that the human dimension of this good governance equation is particularly important. What I am

talking about is investments in people, investments through such things as lifelong learning and skills upgrading initiatives, as well as through the provision of adequate social safety nets. These types of investments lead to greater inclusiveness and participation in the economy, thus creating more growth and generating more revenues to assist the efforts at good governance. Such investments can do much to help individuals meet the inevitable challenge of ongoing structural adjustment, in developed and developing economies alike.

THE NEED FOR GREATER TRANSPARENCY

Before I leave the subject, I should add that the spring meetings of the World Bank and the International Monetary Fund were notable, not merely for the important steps they took on the trade agenda and hence on improving coherence in international economic policy making, but also for the steps they took to enhance the transparency of their work, particularly in the case of the IMF.

As Minister I have also been advocating Canada's support for a proposal to establish an independent evaluation unit that would assess IMF programs and policies. The Canadian Executive Director to the IMF, Tom Bernes, has been chairing the evaluation group that made this proposal. At the spring meetings, Paul Martin urged that this unit be made operational by the time of the fall annual meeting. This initiative should help build the external credibility and support that the IMF requires to ensure its effectiveness.

The WTO, by comparison, has become much more transparent in the past few years. I feel very strongly however, that it must become even more transparent. I believe nothing will help dispel the myths of the WTO opponents more than our opening up of the process to the media and public. I think the WTO could show greater transparency by introducing some structural reform as well.

I have often described the WTO as having a system for shareholders' meetings – namely ministerial conferences once every two years – and a full-time managing director, in the person of the Director General, but as lacking a board of directors. Properly addressing this problem could reduce concerns of developing countries that their voices are not heard, and could enhance transparency, while at the same time improving the efficiency of the entire organization.

A RENEWED ETHIC

This unprecedented global environment inevitably generates new phenomena that require adaptation – hence the need for a new global civil society and a new ethic. The number and might of NGOs are increasingly well known, and probably destined to increase, because basically the NGOs owe their existence and influence to the technological progress that has made the global marketplace possible. As an immediate result of this situation, the autonomy that national governments have lost is being transformed, whether we like it or not, into a sharing of powers between those governments and a great many NGOs. These organizations have in fact come to hold a pivotal place on the world stage. For example, the aid they provide to people in need, wherever they may be in the world, surpasses the assistance provided to those people through the entire network of UN institutions, excluding the World Bank and the IMF. And, the growth of NGOs in the environmental field is amazing. The attention that NGOs pay to global problems extends beyond environmental issues to the survival of Indigenous peoples, social justice, human rights and the economy. As we know, the NGOs have some harsh judgments about world debt, trade and the legitimacy of the role of the banks in international development. In a number of fields, the bargaining power of the biggest NGOs can have an impact on a state's actions.

I think we must take this very seriously. Many people would simply say – and if I were only the Trade Minister tonight I

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

might be tempted to agree – that the NGOs don't represent anyone anyway. Indeed, many of his critics contend that Ralph Nader is being subsidized by the U.S. textile industry, and that many of the protesters in Seattle, far from dreaming of a better world, were really only after very narrow interests. Some point out for example, that of the 50,000 demonstrators, 25,000 were workers from the AFL/CIO [American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations]. All these things are at least debatable, and many would say they are absolute truths, but I think it is very cool comfort to narrow it down to that.

The important point is that the international order is not well equipped to deal with these new issues or to organize these new players. Concerned first and foremost with relations between states, the international order has not even begun to reflect the evolution in favour of civil society at the expense of the public sector. This begs the question: even though a real world community does not yet exist, can we start thinking about a world law, a new ethic? We not only can, we must. We simply do not have a choice.

Internationalization is giving way to globalization. The state is being challenged by the market. If we are to humanize globalization, a new ethic is required. And, unlike economic development, this new ethic cannot be based solely on individual interest. The good news is that this new ethic is emerging.

The change we are witnessing could perhaps best be described as a shift from an ethic of justice – cold and technocratic – to an ethic of care. As Finance Minister Paul Martin said in Washington, we must demonstrate that countries are made up of people and not economic indicators.

I believe that the challenge is less about changing the world and a lot more about being compelled, by the forces of globalization, to change or reshape our lives to adapt to the new era. And, I believe women will have a much, much

bigger role to play in the twenty-first century than they did before because they are far more prepared to make a contribution to the reshaping and the reinventing of our lives than are men, who are still very much oriented on changing the world and fighting yesterday's battles. It is no accident that many new social movements are being led by women, whereas the union movement and national liberation movements were and still are mostly headed by men.

The way I see it, the distinction between public affairs and private affairs is rapidly diminishing. And, I would say that, generally speaking, women are more advanced in thinking about this because having integrated into the world of business, they have, more than men, maintained greater responsibility on the private side of things. This suggests that they will have an advantage in coping with the required change. In any case, the participation of women in the emerging society will inevitably strengthen the ethic of care, because over the last centuries men have been responsive to the ethic of justice.

I believe that immigrants have an advantage as well because they have had to reinvent themselves once already when they joined the different society. Having had to reinvent themselves, they are miles ahead of other people who haven't been forced to do so.

One other group – the young – have an advantage, too, because they were born into the culture of computers and the Internet and all that comes along with globalization.

So that is why I say in my book that these three groups of individuals are better prepared to make a contribution. I believe that governing in the next century will be the challenge of making room for these groups who are more advanced in dealing with the issues of globalization. I think that this is one of the most important lessons that I have learned from Seattle.

THE COMMON GOOD

I believe we must get back to the concept of the common good. As originally understood, the object of the common good was the ultimate fulfilment of the human being and human society, that is, the most complete degree of both personal and community development.

For the liberal American doctrine, the common good refers to the "public good" and the improvement of the human condition everywhere on earth through virtue, creativity and the spirit of enterprise of free citizens; in its most recent version, influenced by twentieth century Catholic social doctrine, the essence of the common good is to guarantee in social life the benefits of voluntary cooperation. But, there is such a thing as the tragedy of the common good which occurs when it is sacrificed because no actor will engage unilaterally in policies of prevention when only concerted world action has any chance of success. To ensure this failure to act does not occur, we must help ensure the emergence of a new level of awareness, one that recognizes that the pursuit of the common good will be successful in large part if generosity is strengthened and is capable of ignoring or at least dominating the claims of self-interest. To get there, I think we will have to reinvent democracy. The new democracy will have to reflect the reality of many, many citizens.

What is it to be a citizen? Over 400 years, the state has come to conquer the allegiances of every individual on its territory. The state began its conquest of the citizens' allegiance by giving it at first physical security – stopping the bandits on the roads between cities in medieval Europe, for example. The second thing the state did was to provide economic security to businesses. That is what led to the creation of what we know as capitalism and national markets. Long ago, there were no national markets, there were only city markets. We created national markets when we gave some economic rights to corporations. Later, when states chose to ally themselves with a nation, usually the

majority nation on a given territory, they were able to create the emotional attachment they needed to get citizens ready to make sacrifices. The allegiance of the citizens was further gained by the state, with the advent of social security. The New Deal was one of the first and best examples in the twentieth century. So, we could say that the state won over individuals by providing – in order – physical security, economic security and social security.

Today, however, individuals no longer see themselves only as citizens of a given territory; of a given country. What characterizes individuals more and more is their sense of belonging to all kinds of other networks that are not necessarily limited to their own territory – horizontal networks, such as Greenpeace, Amnesty International, Médecins sans frontières (Doctors Without Borders). More and more people in today's world belong to such groups. As a result, more and more individuals' identities are becoming extremely complex.

Even national citizenships are becoming less distinguishable. When I was in Japan last fall, for example, I asked a young Frenchman what he was and I was flabbergasted because he spontaneously answered "European". You would have never heard that 25 years ago in Europe – never! I mean a Frenchman was a Frenchman, a German was a German. Now these citizens define themselves more and more as European!

So already globalization has shattered some traditional identities. But I am also seeing something far more radical than just switching from one level to the other, what I would still consider a vertical identity, vertical in the sense that it is a state and a territory, whether it is Europe or France.

I think identities are becoming less and less vertical and more and more horizontal. Everything was vertical in the nineteenth and twentieth centuries. Your social level was vertical, you belonged to the lower class, middle class, or upper class. Even your level of education was based on

vertical identity. Now our identities will be more and more horizontal. We are closer to the centre or further from the centre of a number of different circles that we all belong to. This very radically changes the way individuals think of themselves, and it is going to make governance very, very complicated.

With regard to the new altruistic values that we have to establish, we must, however, be realistic and acknowledge that the spirit of free trade will not be of much help to us. For objective concurrence between commercial openness to others and the financial advantages of that openness does not exist where the issue is the establishment of new values and the common good, as it did exist when free trade was being established. So, I believe the scale of the challenge before us is immediately clear.

THE CANADIAN EXPERIENCE OF PLURAL IDENTITIES

Many different ethnic groups have played their role in the creation of this "abnormal" country of Canada, and continue to participate in its ongoing creation to ensure that the necessary adjustments are made to the many profound changes that arise. That is why I believe very strongly that, in this age of globalization and the many immigration flows it generates, this country, which has refused the model of modernity, that of the nation-state, is a herald of the future.

Today's decisions have a spatial and temporal horizon of unprecedented scope. They involve not only relations between states, societies and individuals, but also the relations of the human being with the rest of the universe and future generations.

I believe that our Canadian values of solidarity and diversity are worth protecting and fostering – especially in a world where exclusion is threatening to become widespread. A

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

world stripped of the values of solidarity would soon become unliveable in my view.

Fortunately, however, I firmly believe that Canada is well-positioned to handle the challenges that I mentioned. Not only that, I believe we have the potential to be a shining example of how to govern in this new era.

Thank you.

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

CCMD PUBLICATIONS ON PUBLIC MANAGEMENT

All publications are supplied free of charge unless otherwise indicated. Please use the order form on last page. The publications marked with an asterisk (*) are available on CCMD web site (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>).

CODE	TITLE	AUTHOR(S)	DATE PUBLISHED
<i>The John L. Manion Lectures</i>			
P93B	Seattle - The Lessons for Future Governance	Pierre S. Pettigrew	2000/09
P80B	The 1998 John L. Manion Lecture Administrative Morality	James Q. Wilson	1998/08
P77B	The 1997 John L. Manion Lecture The Essence of Public Service	Peter Hennessy	1997/09
P66B*	The 1996 John L. Manion Lecture The Decline of Civil Society: How Come? So What?	Robert D. Putnam	1996/10
P56B	The 1995 John L. Manion Lecture Managing Change: Going Around in Circles... but in the Right Direction	Pierre De Celles	1995/08
P36B	The 1994 John L. Manion Lecture Globalization, Government and Competitiveness	Nancy J. Adler	1994/08
P20B*	The 1993 John L. Manion Lecture Partners in the Management of Canada: The Changing Roles of Government and the Public Service	Marcel Massé	1993/04
P11B	The 1992 John L. Manion Lecture Post-Modern Government	Richard D. French	1992/05
P2B	The 1991 John L. Manion Lecture Public Management: Emblem of Reform for the Canadian Public Service	J.E. Hodgetts	1991/03
<i>The Jean Edmonds Lectures: Women and Work</i>			
P65B*	The 1996 Jean Edmonds Lecture The Road to Gender Equality: Progress and Challenges	Jocelyne Bourgon	1996/06
P50B	The 1995 Jean Edmonds Lecture "Now Comes the Turn of Women"	Arthur Kroeger	1995/05
P41B	The 1994 Jean Edmonds Lecture Equality, Human Rights and Women	Rosalie Silberman Abella	1994/10
<i>Ethics and Values</i>			
P91B*	A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics	(J.C. Tait, Chair)	2000/01 re-printed
P63B*	The Ethics Era in Canadian Public Administration	Kenneth Kemaghan	1996/06

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

P49B Only Those Who Believe Can Stay the Course in Turbulent Times: A Value-Based, Strategic Approach to the Management and Development of Corrections	Ole Ingstrup	1995/03
--	--------------	---------

P37B* The Dewar Series: Perspectives on Public Management Values in the Public Service	D.B. Dewar, J.L. Manion, K. Kernaghan	1994/06
--	---	---------

Equity and Diversity

P74B* Organizational Climate and Personal Projects: Gender Differences in the Public Service	Susan D. Phillips, Brian R. Little, Laura A. Goodine	1997/02
--	--	---------

P39B* Employed Mothers: Balancing Work and Family Life COMPLETE VERSION	Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins	1994/10
---	---	---------

P40B Employed Mothers: Balancing Work and Family Life SUMMARY	Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins	1994/10
---	---	---------

Negotiation and Conflict Management

P92B Negotiating Labour Market Development Agreements (LMDAs)	Herman Bakvis Peter Aucoin	2000/03
---	-------------------------------	---------

P38B* Negotiation: Redefining Success	Joseph Stanford	1994/06
---------------------------------------	-----------------	---------

Learning and Executive Development

P46B The Strategic Revolution in Executive Development: What Does It Mean for You and Your Organization?	Ole Ingstrup	1995/02
--	--------------	---------

P34B* Continuous Learning: A CCMD Report COMPLETE VERSION		1994/05
---	--	---------

P35B Continuous Learning: A CCMD Report SUMMARY		1994/05
---	--	---------

P24B Leadership for a Changing World: Developing Executive Capability DETAILED REPORT	Peter Larson, Robert Mingie	1992/10
---	--------------------------------	---------

P17B Leadership for a Changing World: Developing Executive Capability HIGHLIGHTS	Peter Larson, Robert Mingie	1992/10
--	--------------------------------	---------

P6B Learning in an Organizational Setting: The Public Service Context	R. Bruce Dodge	1991/06
---	----------------	---------

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

Governance in a Changing Environment

The following two volumes are co-published by CCMD and McGill-Queen's University Press and can be ordered directly. Prices as indicated.

Telephone: Ontario/Quebec: 1-800-387-0141; Other provinces/countries. 1-800-387-0172
Facsimile: 1-416-213-1917. Internet: customer.service@ccmailgw.genpub.com

PRICE	TITLE		
Cloth: \$65.00 Paper: \$22.95	Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms (This is the second volume in CCMD's series on Governance and Public Management.)	B. Guy Peters and Donald J. Savoie, eds.	1998
Cloth: \$49.95 Paper: \$22.95	Governance in a Changing Environment (This is the first volume in CCMD's series on Governance and Public Management.)	B. Guy Peters and Donald J. Savoie, eds.	1995
<i>Governance in a Changing Environment (continued)</i>			
P78B*	Managing Horizontal Government: The Politics of Coordination	B. Guy Peters	1998/01
P67B*	The Dewar Series: Perspectives on Public Management Strategic Leadership for Public Service Renewal	I.D. Clark, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara	1996
P64B*	Governing in the Millennium: How Much Less Government?	Arthur Kroeger	1996/04
P53B	Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice COMPLETE VERSION	Christopher Pollitt	1995/07
P59B	Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice SUMMARY	Christopher Pollitt	1995/10
P52B	Managing Incoherence: The Coordination and Empowerment Conundrum	B. Guy Peters, Donald J. Savoie	1995/07
P47B	Public Service Renewal: From Means to Ends	Ole Ingstrup	1995/03
P45B	The Dewar Series: Perspectives on Public Management - Rethinking Government	Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell	1994/12
P31B	The Public Service, the Changing State and Governance	B. Guy Peters	1993/12 re-printed 1995/03
P30B	Globalization and Governance COMPLETE VERSION	Donald J. Savoie	1993/12 re-printed 1995/02
P44B	Globalization and Governance SUMMARY	Donald J. Savoie	1994/11

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

P29B	Reinventing Osborne and Gaebler: Lessons from the Gore Commission	B. Guy Peters, Donald J. Savoie	1993/11
<i>Policy and Governance</i>			
P62B*	The Policy Capacity of Government	B. Guy Peters	1996/06
P60B*	Rethinking Policy: Strengthening Policy Capacity: Conference Proceedings		1996/01
P58B	Rethinking Policy: Perspectives on Public Policy	John C. Tait, Mel Cappe	1995/10
<i>Deputy Ministers and Strategic Management</i>			
P79B*	The Satisfaction of Ministers with the Performance of their Deputy Ministers during the Mulroney Governments: 1984-1993	Jacques Bourgault	1998/07
P76B	A Management Model	John L. Manion	1989/03
P32B	Ministerial Chiefs of Staff in the Federal Government in 1990: Profiles, Recruitment, Duties and Relations with Senior Public Servants	Micheline Plasse	1994/04
P23B	Strategic Management in the Public Service: The Changing Role of the Deputy Minister	Frank Swift	1993/11
P22B	Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec	Mohamed Charih, Michel Paquin	1993/11
P21B	What is Public Management? An Autobiographical View COMPLETE VERSION	A.W. Johnson	1993/05 re-printed 1994/12
P28B	What is Public Management? An Autobiographical View SUMMARY A.W. Johnson 1993/05		
P19B	How Should the Performance of Senior Officials be Appraised? The Response from Federal Deputy Ministers COMPLETE VERSION	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1993/03
P27B	How Should the Performance of Senior Officials be Appraised? The Response from Federal Deputy Ministers SUMMARY	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1993/03
P7B	The Changing Profile of Federal Deputy Ministers, 1867 to 1988	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1991/07
<i>The Consultation Process</i>			
P75B*	Public Consultation Guide: Changing the Relationship between Government and Canadians	Peter Sterne, Sandra Zagon	1997/05
P42B	Managing a Royal Commission: A Planning and Organizational Model Derived from the Experience of the Royal Commission on National Passenger Transportation	Janet R. Smith, R. Anne Patterson	1994/10
P15B	The Constitutional Conferences Secretariat: A Unique Response to a Public Management Challenge	Peter Harrison	1992/06
P14B	Consultation: When the Goal is Good Decisions	R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson	1992/06

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

P10B	Citizen's Forum on Canada's Future: Report on the Consultative Process	Wendy Porteous	1992/03
P9E1	A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here Volume 1. General Principles for Decision Makers	Hajo Versteeg	1992/03
P9E2	A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants	Hajo Versteeg	1992/03
P8B	Public Managers and Policy Communities: Learning to Meet New Challenges	Evert A. Lindquist	1991/09

Service and Quality

P90B	Citizen-Centred Service: Responding to the Needs of Canadians HANDBOOK		1999
P89B	Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps	Geoff Dinsdale, D. Brian Marson	1999/03
P88E	Good Practices in Citizen-Centred Service	D. Marie Blythe, D. Brian Marson	1999/03
P87E	Innovations and Good Practices in Single-Window Service	Stephen Bent, Kenneth Kernaghan, D. Brian Marson	1999/03
P86E	Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide	Faye Schmidt, Teresa Strickland	1998/12
P85E	Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool	Faye Schmidt, Teresa Strickland	1998/12
P84B	Citizens First COMPLETE VERSION		1998/10
P83B	Citizens First SUMMARY		1998/10
P25B	From Policy to Performance: Implementing Service Quality Improvements in Public Sector Organizations	Tim Plumptre, Donald Hall	1993/10
P18B	Implementing the U.K. Citizen's Charter COMPLETE VERSION	G. Bruce Doern	1992/12
P26B	Implementing the U.K. Citizen's Charter SUMMARY	G. Bruce Doern	1992/12

Restructuring and Process Improvements

P82B*	Employee Surveys in the Public Service: Experiences and Success Factors	Paul de L. Harwood	1998/09
P51B	Reengineering in the Public Service: Promise or Peril?	Ole Ingstrup	1995/04

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

Managing People

- | | |
|--|--|
| P43B Upward Feedback in the Public Service | Sharon Varette, 1994/11
Eric Phillips-Beaudan |
|--|--|

Managing Organizational Change

- | | |
|---|---|
| P81E Managing Strategic Change - Learning from Program Review | Peter Aucoin and Donald J. Savoie, eds. 1998/09 |
| P48B* Meeting the Challenge: Managing Change in the Nineties | David Shepherdson 1995/04 |
| P16E Managing Public Sector Divestment | Taieb Hafsi, 1992/06
Jan J. Jørgensen |
| P13B The Clean Launch: How Revenue Canada, Customs and Excise, Implemented the GST | Mike Smith 1992 |
| P5E Our Story: Organizational Renewal in Federal Corrections
(A Book Written by the Staff and Inmates of the Correctional Service of Canada) Correctional Service Canada | 1991 |
| P4E Innovation in the Public Service | James Iain Gow 1991/03 |

Special Operating Agencies

- | | |
|--|--|
| P73B* Management Advisory Boards | Jane Newcombe 1996/10 |
| P72B* Audit and Evaluation | Michael Thomas 996/10 |
| P71B* Marketing | John Dingwall 1997/07 |
| P70B* Human Resources Management Issues | Betty Rogers 1996/10 |
| P69B* Financial Issues | John Dingwall 1996/10 |
| P68B* Business Plans and Annual Reports | Doreen Wilson 1996/10 |
| P61B Issues for Parent Departments and Central Agencies | Alti Rodal 1996/04 |
| P57B Autonomy, Accountability and Performance Measurement | J. David Wright 1995/10 |
| P54B Overview of the Special Operating Agency Initiative
COMPLETE VERSION | J. David Wright, 1995/08
Graeme Waymark |
| P55B Overview of the Special Operating Agency Initiative
SUMMARY | J. David Wright, 1995/08
Graeme Waymark |

Corporate Histories

- | | |
|---|--------------------------|
| P33B The Canadian Centre for Management Development:
The Early Years | John Hunter 1994/05 |
| P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board:
The Early Years | Eric A. Milligan 1991/03 |

Other Publications

- | | |
|---|---|
| P12E The Accountability of Mixed Corporations | Asit K. Sarkar, 1992/05
Jack G. Vicq |
| P1B* How to Create Superior Briefings | Roderick G. Quiney 1991/02 |

JOHN L. MANION CONFERENCE 2000

ORDER FORM

Copies of publications may be obtained from:

Strategic Research and Planning Group
Canadian Centre for Management Development
373 Sussex Drive, Room B-412
Ottawa, Ontario
K1N 8V4

Telephone No. : (613) 947-3682 / 943-8370

Fax No. : (613) 995-0286

Email: micheler@ccmd-ccg.gc.ca

CODE	Qty

NAME AND ADDRESS

TELEPHONE NO.



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

« SEATTLE : DES LEÇONS POUR BIEN GOUVERNER À L'AVENIR »

L'honorable Pierre S. Pettigrew

*Ottawa (Ontario)
le 4 mai 2000*

Canada

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion.

Téléphone: (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 995-0286
Courriel : micheler@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Pettigrew, Pierre S., 1951-

Seattle : des leçons pour bien gouverner à l'avenir

(La conférence John L. Manion)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Seattle, the lessons for future governance.

ISBN 0-662-65161-8

No de cat. SC91-4/2000

1. Mondialisation (Économie politique)
2. Nation.
3. Relations économiques internationales.
4. Relations internationales.
5. Politique mondiale, 1989-
 - I. Centre canadien de gestion.
 - II. Titre.
 - III. Titre: Seattle, the lessons for future governance.
 - IV. Coll.

HF1359.P47 2000

321'.01

C00-980355-6F

INTRODUCTION

Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion

Chers invités, chers collègues,

En tant que présidente du Centre canadien de gestion, il me fait plaisir de vous souhaiter la bienvenue à la neuvième Conférence John L. Manion. Ces conférences, nommées en l'honneur du premier directeur du CCG, sont une excellente occasion d'inviter un chercheur ou praticien réputé à s'adresser à un auditoire composé d'éminents chercheurs et praticiens oeuvrant dans le domaine de l'administration publique canadienne.

Cette conférence sera mémorable en raison de votre présence et aussi à cause de l'importance du sujet qu'abordera notre neuvième conférencier John L. Manion.

La Conférence Manion se déroule dans le cadre du Séminaire annuel du CCG à l'intention des universitaires canadiens, et elle coïncide, par exception cette année, avec la tenue d'une conférence internationale sur la gouvernance. À cet égard, je voudrais remercier les participants internationaux pour leur contribution au succès de la conférence sur la gouvernance et aussi souligner leur présence parmi nous.

Cet événement se veut une occasion privilégiée de réunir des gestionnaires de la fonction publique et des membres influents du milieu universitaire qui se soucient de la gouvernance. Elle permet de revoir de vieilles connaissances et de tisser de nouveaux liens. C'est aussi une occasion propice pour écouter et s'enrichir de la vision de notre conférencier.

L'honorable Pierre Pettigrew a accepté de venir nous présenter la neuvième conférence John L. Manion en ce début de l'an 2000. C'est un privilège que d'avoir la chance

de l'entendre parler de *mondialisation* et du *futur du politique*.

L'honorable Pierre Pettigrew est né au Québec. Il a étudié la philosophie et les relations internationales. Il a oeuvré dans le domaine international d'abord à l'OTAN de 1976 à 1978, puis comme conseiller du premier ministre du Canada de 1981 à 1984. Il a oeuvré dans le secteur privé de 1985 à 1995 comme vice-président de la firme Samson/Bélair/Deloitte & Touche. En 1989, il s'est vu décerner un hommage prestigieux par le Centre des dirigeants d'entreprises du Québec : le prix Prisme de gestionnaire de l'année pour la gestion de grandes entreprises. Il est devenu ministre au gouvernement du Canada en 1996 où il a servi tour à tour à titre de ministre de la Coopération internationale et de la Francophonie, ministre du Développement des ressources humaines et, depuis août 1999, ministre du Commerce international.

Il est l'auteur d'un volume intitulé « Pour une politique de confiance » dans lequel il explore les questions de la *mondialisation* et l'*art de la gouvernance*.

Il est d'abord et avant tout un *humaniste* qui s'intéresse depuis toujours aux questions de gouvernance.

Nous sommes très honorés que le ministre Pettigrew ait accepté de nous présenter la Conférence Manion de l'an 2000.

Mesdames et messieurs, l'honorable Pierre Pettigrew.

« SEATTLE : DES LEÇONS POUR BIEN GOUVERNER À L'AVENIR »

L'honorable Pierre S. Pettigrew

J'aimerais partager avec vous mes réflexions sur l'orientation que devrait prendre le Canada, non seulement sur la scène internationale, mais également à l'intérieur de ses frontières, en ce qui concerne l'art de gouverner et de réagir aux importants changements qui se produisent actuellement.

Ce faisant, je vous parlerai un peu de mon expérience à titre de chef de la délégation canadienne à la réunion ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce à Seattle en décembre dernier. Ayant survécu à ce qu'on a appelé « la bataille de Seattle » et passé beaucoup de temps depuis à réfléchir non seulement à l'importance de ce qui est arrivé là-bas, mais aussi aux grands thèmes de la mondialisation et du commerce mondial, je peux affirmer avec plus de conviction que jamais que nous sommes dans un monde très différent de celui qui existait avant Seattle. Je crois que Seattle a vraiment galvanisé une multitude de forces, d'émotions et de solutions créatrices qui étaient dans l'air depuis 50 ans.

En tant que penseurs, responsables de l'élaboration des politiques et chercheurs, nous sommes tous conscients des défis auxquels sont confrontés actuellement les individus, les sociétés et les gouvernements. Nous savons tous que le monde est devenu beaucoup plus complexe. L'information, le capital et les personnes circulent beaucoup plus vite que tout ce qu'on pouvait imaginer il y a dix ans à peine.

Mais si ce nouveau monde emballant foisonne de possibilités nouvelles, il comporte aussi son lot d'embûches, certaines étant bien connues, d'autres à peine naissantes et encore mal définies. Il nous revient à nous, et aux dirigeants et aux penseurs de la prochaine génération,

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

d'assurer une transition qui rassure les gens dans ces périodes turbulentes et qui fait en sorte qu'aucun groupe de la société n'est laissé pour compte. Le défi est de taille. Il exigera de nouvelles approches et beaucoup d'imagination.

Je voudrais vous présenter des observations qui s'efforcent de jeter un éclairage que je souhaite utile et pertinent sur un phénomène qui, en fin de compte, devrait beaucoup moins nous alarmer que nous inspirer : la mondialisation.

LES DIFFÉRENCES ENTRE L'INTERNATIONALISATION ET LA MONDIALISATION

Récemment encore, on a pu constater que l'État « trop exclusivement » politique a commis d'énormes impairs, parce qu'il était foncièrement incapable de comprendre les signaux du marché. On peut voir maintenant que le marché « trop exclusivement » économique – qui ne sait plus percevoir les signaux de l'État – conduit à des erreurs non moins énormes.

Même si les marchés sont le meilleur système pour créer la prospérité, il serait insensé de nous attendre à ce qu'ils répondent à tous les besoins sociaux des citoyens. Nous devons donc réfléchir de manière créative pour inventer un nouvel art de gouverner dans ce nouveau monde.

Je crois que seule une lecture adéquate du présent permettra l'émergence d'une organisation appropriée de l'avenir. Par conséquent, même si je veux me concentrer sur l'avenir, je voudrais vous livrer brièvement le fruit de mes constatations et de mes réflexions sur le contexte dans lequel se situe cette tâche d'envergure.

Autrefois, à l'ère de l'internationalisation, les liens entre les États, qui contrôlaient tous leur propre territoire, se sont multipliés : liens juridiques officiels dans des organismes internationaux et liens organiques à travers divers modes

de coopération, par exemple entre entreprises qui oeuvraient dans différents États où chacun exerçait toujours une autorité verticale. L'internationalisation impliquait donc deux choses : tout d'abord, l'élargissement de l'étendue géographique où se déployaient des activités économiques, commerciales et autres de plus en plus nombreuses; puis, l'existence de frontières nationales que cet élargissement avait précisément pour vocation d'envelopper dans des ensembles, des tous de plus en plus vastes.

L'internationalisation a donc accru l'interdépendance entre les sociétés conçues comme États-nations. D'ailleurs, le terme même d'internationalisation évoque justement les échanges accrus « entre nations » et signale, par le fait même, une certaine étanchéité des espaces nationaux, c'est-à-dire politiques.

Le phénomène plus récent de la mondialisation est qualitativement d'un autre ordre. La mondialisation résulte de la libéralisation des progrès technologiques, des échanges commerciaux et de la déréglementation. Dans ce monde-là, l'entreprise peut désormais choisir d'accomplir telle ou telle fonction industrielle dans tel ou tel espace géographique selon une logique économique et nonobstant toute considération politique. Cette nouvelle répartition mondiale du travail suit une hiérarchie technologique. Contrairement à la multinationale qui devait répéter lourdement le modèle de la maison mère de pays en pays, l'entreprise planétaire est plus souple et intègre souvent, par des réseaux ou des alliances stratégiques, ses différentes fonctions de production, de recherche, de financement, de marketing et d'informatique, s'acquittant de chacune de ces fonctions dans l'espace qui lui sied le mieux, sans vraiment tenir compte des frontières politiques. En somme, la mondialisation ignore les frontières politiques et fusionne les espaces économiques. En marge des zones de responsabilité de l'État émerge ainsi une nouvelle puissance anonyme et apatride, une puissance enivrante mais redoutable. Avec la mondialisation, au pouvoir vertical de l'État succède donc progressivement la puissance horizontale du marché. Et il a été démontré que les

avantages ne se limitent pas seulement aux entreprises – nous constatons également une souplesse et un pouvoir accrus dans d'autres organisations horizontales à l'oeuvre dans le monde, comme les ONG [organisations non gouvernementales], les corps scientifiques et autres.

C'est plutôt accidentel mais néanmoins fortuit parce que la mondialisation a des conséquences importantes qui vont bien au-delà du monde des gouvernements, du marché et des entreprises. Bien des gens craignent, par exemple, que nous ne soyons allés trop loin et trop vite, sans nous arrêter pour réfléchir suffisamment aux conséquences sur l'environnement ou sur l'individu. Ce sont d'ailleurs ces sujets dignes des manchettes qui ont porté les préoccupations relatives aux incidences de la mondialisation à l'attention du citoyen ordinaire. Je comprends pourquoi les gens s'inquiètent. Car, en réalité, si les marchés et les entreprises s'adaptent rapidement au nouveau monde et, dans bien des cas, accélèrent le changement, les gouvernements du monde entier ont du mal à définir leur rôle – ils n'ont pas déclenché le phénomène! Pas étonnant que tant de gens se soient rassemblés pour se faire entendre en décembre dernier à Seattle.

LE SENS DE SEATTLE — UNE COLLISION ENTRE DEUX MONDES

Que s'est-il passé à Seattle? Ce que j'ai vu à Seattle, c'est la rencontre de deux mondes – on pourrait même presque parler de collision. Deux ordres internationaux se sont finalement rencontrés. D'une part, le classique, le monde international des États qui se réunissaient pour négocier entre eux le lancement d'un nouveau cycle de négociations commerciales, et d'autre part, le monde en éclosion.

Le premier, des gouvernements démocratiquement élus, pour la plupart, qui venaient négocier des ententes en s'efforçant de défendre les intérêts de leur population. Dans

la plupart des cas, les citoyens auraient pu mettre le gouvernement à la porte aux prochaines élections si les ententes conclues ne leur avaient pas plu. C'est le monde auquel nous sommes habitués. Il évolue depuis 400 ans. Il s'agit de l'État-nation classique que nous connaissons depuis les traités de Westphalie. Ce monde international est formé d'un nombre fini d'intervenants – très fini, en réalité, puisqu'il compte 135 pays membres. C'est un monde codifié, ritualisé, relativement prévisible. Tellement prévisible qu'il peut parfois devenir très ennuyant. C'est ce monde-là qui se réunissait à Seattle pour lancer un neuvième cycle de négociations commerciales. Il a très peu à voir avec la mondialisation. C'est le monde de l'internationalisation, un phénomène connu et compris. C'est un phénomène qui remonte à l'après-guerre, en particulier lorsque nous avons décidé que la meilleure façon d'éviter la guerre, c'était de nous assurer que les nations deviennent plus interdépendantes.

Puis, il y a un autre monde, un monde en éclosion, celui qui constitue le vrai monde de la mondialisation. Cet autre monde est « multicentré », constitué d'un nombre presque infini de participants dont on doit constater qu'ils ont une capacité d'action internationale plus ou moins indépendante de l'État dont ils sont censés relever.

Leur champ d'action est très souvent la zone qui échappe à l'attention du gouvernement à cause des nouvelles technologies et de toutes sortes d'autres nouveautés. Ils agissent dans une « zone de non-responsabilité » – et je n'emploie pas ce terme dans un sens péjoratif – une zone où il n'y a pas de responsabilité parce qu'elle n'a pas encore été attribuée. C'est effectivement ce que l'on constate.

Prenons, par exemple, le commerce électronique ou les mouvements de capitaux, qui traversent les frontières sans aucun contrôle, ou la technologie qui permet d'envoyer à Buenos Aires, en moins d'une seconde, un plan de maison qui existe actuellement au Canada. Le gouvernement a

beaucoup de mal à contrôler ce genre d'activité.

Mais le vrai monde de la mondialisation a créé ou tout au moins grandement renforcé ceux-là même qui décriaient la mondialisation, et ils se sont manifestés à Seattle pour la première fois et avec beaucoup de puissance. Ironiquement, ils sont venus décrier le mouvement même qui les avaient amenés à Seattle.

La juxtaposition de ces deux mondes entraîne une configuration très complexe des allégeances. Le monde des États repose sur l'exclusivité des allégeances des citoyens et dépend de sa capacité d'agir en engageant totalement un nombre donné d'individus. Le monde multicentré repose, au contraire, sur un réseau d'allégeances très peu codifié, dont la nature et l'intensité dépendent de la volonté affranchie des divers intervenants concernés.

Alors, pour dire les choses franchement, ces deux mondes se sont rencontrés à Seattle et ce ne fut pas le coup de foudre. L'issue prévisible était et demeure une tension considérable, avec laquelle nous vivrons pendant de nombreuses années encore. Même si les gouvernements devront y faire face, cette tension ne se manifeste pas exclusivement entre les gouvernements. Elle touche des groupes opposés de la société, des industries et des blocs socio-politiques, culturels, ethniques et économiques ainsi que les États-nations auxquels nous sommes habitués.

Nous avions auparavant ce système international merveilleux et prévisible, si prévisible que nous connaissions à l'avance les discours de tout le monde, parce qu'ils avaient habituellement été répétés si souvent. De toute façon, tout le monde vérifie avec tout le monde que personne ne sera offusqué. Puis, ce nouveau monde arrive, plutôt anonyme, assez bizarre, absolument imprévisible – étant donné le nombre de participants.

Je n'ai pas besoin de vous dire que la mondialisation n'est pas une décision que nous avons prise au Cabinet. C'est

une réalité à laquelle nous sommes confrontés. Elle n'est pas imposée non plus par les entreprises et par les grandes sociétés, parce qu'un grand nombre d'entre elles la trouvent très difficile à vivre.

En même temps, la mondialisation renforce l'opposition, contre les entreprises et le gouvernement. Les opposants sont plus puissants que jamais. Ils peuvent désormais, en moins de 24 heures, organiser des milliers de personnes dans n'importe quelle ville de la planète grâce à Internet – et à très peu de frais. C'est cela, la mondialisation. Si Seattle en a été la preuve la plus éloquente jusqu'ici, on peut être assuré qu'il y en aura d'autres.

Je qualifie ce que j'ai observé à Seattle de « révélation », au sens où l'on parle de révélateur en photographie. On a vu apparaître ce que chacun pouvait jusqu'à un certain point pressentir et que certains ont un peu mieux compris que d'autres, à savoir :

- la puissance des regroupements horizontaux qui n'ont que faire de la force verticale des États;
- l'intuition – souvent prémonitoire – des milieux artistiques qui sentent venir des changements lourds de conséquences pour la culture et pour l'humain;
- la naissance d'un souci éthique que ne peuvent plus satisfaire les normes habituellement appliquées.

Bref, loin de constituer l'aboutissement en forme d'échec d'un processus de négociation qui se poursuivra, quoi qu'on en dise, Seattle constitue probablement le point de départ en forme de malaise prometteur d'un processus de renouvellement du politique.

Qui peut nier qu'à Seattle on a voulu rappeler la finalité humaine de l'activité économique? Qui peut nier qu'on y a renvoyé les dirigeants politiques à leurs devoirs, réclamant d'eux notamment la fidélité aux valeurs d'humanisme que l'Occident s'évertue à promouvoir? Qui peut nier qu'on y a vu à l'oeuvre une autre façon de faire dont l'efficacité est

désormais indiscutable? Qui peut nier qu'on y a constaté les différences de temps de réaction et d'espaces d'influence des autorités publiques officielles, nationales et internationales, d'une part, et des rassemblements mondiaux informels mais centrés sur des préoccupations stratégiquement définies, d'autre part? Qui peut nier les exigences et les inquiétudes de ceux qui se préoccupent de la reddition des comptes, qui soutiennent que cette nouvelle ère de mondialisation a créé un « déficit démocratique », les gouvernements perdant une partie de leur pouvoir et de leur influence, tandis que les regroupements horizontaux – et non démocratiques – de tous genres voient grandir leur pouvoir et leur influence? En un mot, qui peut nier qu'un nouveau modèle s'est manifesté à Seattle?

LA RUPTURE DES ESPACES ET DES TEMPS

La plupart conviendront que le passage du national à l'international s'explique en large part par l'évolution technologique. Mais ce qui importe davantage, c'est le phénomène simultané et connexe qui fait que les espaces économiques sont de plus en plus intégrés, tandis que les espaces politiques ont tendance à se fragmenter. Cette fragmentation du politique a renforcé encore davantage la puissance économique. L'autorité politique des pays s'affaiblit donc encore plus.

Ainsi placé dans une situation fragilisée, l'État ne peut plus assumer les responsabilités auxquelles il a habitué ces citoyens. Il en devient même d'autant moins capable que la diminution de son autorité verticale rend fort peu efficaces, dans plusieurs domaines, les tentatives de coopération interétatique. Voilà donc un autre exemple du déficit démocratique.

Plus que jamais, les États doivent maintenant tenir compte des points de vue de leurs citoyens et consulter les groupes ethniques et les groupes d'intérêts de chaque région de leur territoire. Ils doivent mener ces consultations avant même

de se concerter pour coordonner leurs actions et leurs politiques. Je peux en attester personnellement, puisque le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et moi-même avons mené de vastes consultations avec les entreprises, les ONG et les provinces, avant, pendant et après la réunion de Seattle.

Désormais inhérentes à un processus décisionnel déjà complexe, ces consultations étendues, y compris souvent celles des tribunaux, prennent beaucoup de temps et se terminent souvent sans effet positif évident. Malgré tout, je reste très déterminé à maintenir et à élargir notre politique de consultation et d'inclusion.

Le temps politique connaît de ce fait un ralentissement certain, tout comme la capacité d'action et de réaction de l'État. Au même moment, les ONG ont vu une accélération rapide de leur temps et sont désormais capables de mobiliser des troupes en quelques heures.

LE PROBLÈME DE L'EXCLUSION ET LA QUESTION DES VALEURS

Reconnaître que l'ère de l'internationalisation a résolument cédé le pas à celle de la mondialisation, c'est une chose. À titre de membre du gouvernement, je crois que nous avons aussi la responsabilité de reconnaître et d'accepter que, même si la mondialisation entraîne d'importants progrès sur les plans de l'efficacité, de la productivité, de l'avancement des sciences et des technologies, ainsi que des échanges culturels, la mondialisation peut entraîner des effets pervers.

Premièrement, la mondialisation représente non seulement une contestation redoutable et profonde de l'État, mais elle provoque de façon compréhensible une crise d'identité chez les individus. La crise identitaire sans précédent que vivent de si nombreux citoyens de partout n'est cependant pas que politique et culturelle : elle est aussi économique. Car,

en passant du capitalisme industriel au capitalisme financier, on est passé trop souvent du phénomène de l'exploitation à celui, beaucoup plus radical et inquiétant, de l'exclusion.

Autrefois, l'exploité existait dans un rapport social, il se situait dans une échelle sociale, selon l'expression consacrée. L'exploité pouvait s'organiser et revendiquer, parce qu'on avait encore besoin de son travail.

La mondialisation a provoqué un phénomène secondaire – l'exclusion. La situation de l'exclu est différente, puisque le capital peut être créé sans lui. Parce qu'il n'existe pas dans un rapport social où, tout en étant exploité, il est tout de même nécessaire, l'exploité peut être et est effectivement ignoré. Sans un rapport social sur lequel ils peuvent s'appuyer, ceux qui se retrouvent dans cette situation ne savent pas comment y faire face et deviennent de plus en plus isolés du reste de la société. Ils se sentent improductifs, de trop et rejetés. L'exclusion pourrait bien être le défi le plus urgent que doivent relever actuellement les gouvernements du monde entier.

Autre problème, ce risque d'exclusion vaut aussi bien pour les États marginalisés sur la scène mondiale que pour les populations marginalisées dans chacune de nos sociétés. Par exemple, un autre effet pervers possible de ce phénomène est le recul du politique et, notamment, de l'État, qui risque de compromettre la redistribution de la richesse, nécessaire à l'égalisation des chances pour tous, ce dont le marché ne se soucie pas parce que ce n'est pas sa fonction. Ainsi, les programmes sociaux subissent de puissantes pressions à la baisse, ce qui risque d'accentuer encore l'exclusion des moins avantagés.

UNE REDÉFINITION DE L'ACTIVITÉ POLITIQUE S'IMPOSE

Pourquoi soulever ces problèmes? Parce qu'une redéfinition de l'activité politique s'impose, à mon avis. Nous devons trouver le moyen de concilier une économie planétaire qui fonctionne à l'échelle internationale avec un régime politique et législatif qui reste centré sur l'État.

Le politique, au sens le plus noble du terme, doit trouver le moyen de rappeler à l'économique sa finalité humaine. La mondialisation pourra donner sa pleine mesure uniquement si elle accepte que le pouvoir politique « réinventé » lui assigne une orientation plus respectueuse de l'ensemble des individus. Ce que, dans le passé, l'État a fait pour l'économie et, donc, pour les personnes en créant des marchés nationaux, le politique doit, à l'heure actuelle, le refaire en se faisant gardien vigilant et diligent des buts humains de l'activité économique.

Dans un tel contexte, je crois que l'éducation – c'est-à-dire la base de tout développement humain, le fondement de la lutte à l'exclusion – revêt une importance cruciale. Les technologies de pointe permettent d'augmenter considérablement la puissance de l'activité éducative et de rejoindre plus de gens que jamais auparavant. Bref, autant les nouvelles technologies peuvent entraîner l'exclusion, autant elles peuvent la combattre. Heureux paradoxe, dont il revient au politique d'exploiter toutes les virtualités.

LES RÉUNIONS DU FMI ET DE LA BANQUE MONDIALE À WASHINGTON : IMITATION DE SEATTLE?

Les manifestations dans les rues de Washington il y a quelques semaines témoignent de l'ampleur des préoccupations et peut-être de la peur grandissante de l'exclusion que ressentent de nombreux citoyens. Je pourrais affirmer que certaines préoccupations très étroites

sont au cœur de ces manifestations ou qu'un grand nombre de manifestants sont mal informés, mais il serait malhonnête de ma part de prétendre qu'il n'y a pas au moins quelques inquiétudes légitimes soulevées par des organisations et des groupes crédibles et bien informés.

Deux grands sujets étaient à l'ordre du jour de la réunion du Comité du développement le 17 avril à Washington. Le premier était l'épidémie de VIH/sida et l'autre, le commerce et le développement. Pour la première fois, la Banque mondiale et le FMI [Fonds monétaire international] se concentraient tout particulièrement sur la contribution que peut apporter le commerce à la croissance économique et au développement. Ils ont ainsi démontré l'attention croissante que les intervenants multilatéraux accordent à la nécessité de coordonner leurs efforts. Bref, ils ont témoigné de la nécessité d'adopter des politiques économiques internationales cohérentes.

Le besoin d'une cohérence accrue est devenu de plus en plus évident ces dernières années. Seattle a fait passer le message encore plus clairement. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai consacré tant de temps à promouvoir cette cause dans les discussions avec mes homologues internationaux – ainsi que dans de nombreuses allocutions prononcées au Canada.

Permettez-moi toutefois de revenir sur les réunions de Washington. Ce sont les ministres des Finances ainsi que les ministres de la Coopération internationale qui se sont réunis à Washington. M. Martin, ministre des Finances et Mme Minna, ministre de la Coopération internationale, y représentaient le Canada. Les ministres réunis à Washington ont reconnu au cours de leurs discussions qu'il était essentiel de tenir compte des questions commerciales dans la vaste perspective internationale de la croissance économique et du développement. Dans son allocution, M. Martin a exprimé la position du Canada selon laquelle il ne serait pas logique d'envisager la réforme du FMI et de la Banque mondiale sans examiner d'abord les rapports entre

ces organismes et les autres grandes institutions de coopération internationale.

M. Martin et M^{me} Minna ont également insisté sur la nécessité d'intégrer les pays pauvres dans l'économie mondiale, ce qui comporte comme corollaire la nécessité de fournir une aide liée au commerce afin d'y parvenir. Ces idées vont dans le droit fil du mandat de l'organisation qui occupe une si grande partie de mon temps – l'OMC [Organisation mondiale du commerce].

Les pays en développement doivent d'abord comprendre et pouvoir mettre en oeuvre, par des lois, les accords du cycle de l'Uruguay (Uruguay Round General Agreement on Tariff and Trade). Ils doivent aussi acquérir les compétences nécessaires pour pouvoir négocier les nouveaux accords susceptibles de découler des efforts actuels (concernant l'agriculture ou les services) ou de tout nouveau cycle de négociations. Mais des experts des politiques économiques bien formés ne réussiront jamais, à eux seuls, à créer la croissance économique. En plus des ministères du Commerce international nationaux, d'autres ministères ont besoin d'aide pour pouvoir mettre en oeuvre les accords, qu'ils portent sur les normes en matière d'innocuité des aliments ou sur les procédures d'évaluation en douane. Pour que les pays en développement profitent vraiment des débouchés commerciaux, ils doivent pouvoir créer un milieu propice, notamment une infrastructure adéquate – des réseaux de transport et de communication, un cadre réglementaire – et leur secteur privé doit mettre l'épaule à la roue. Autrement dit, renforcer les capacités en matière de commerce signifie, au bout du compte, combler toute la gamme des besoins de développement. Cela veut dire intégrer le commerce international à la problématique du développement. Par conséquent, l'un des principaux problèmes à résoudre pour accroître la cohérence consiste à déterminer ce qui pourrait être fait pour renforcer les capacités en matière de commerce. L'OMC, la Banque mondiale, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement [CNUCED], les donateurs,

tous fournissent, d'une façon ou d'une autre, de l'aide liée au commerce. Le défi consiste à faire en sorte que les ressources limitées sont affectées de la manière la plus rentable possible afin d'éviter les chevauchements ou les lacunes. Ce n'est pas une mince tâche, et une coordination internationale et nationale s'impose. J'ai été encouragé par les discussions que j'ai eues à ce sujet avec le président de la Banque mondiale, Jim Wolfensohn, et je sais que ma collègue Maria Minna est sensible aux besoins et à l'ampleur du défi. J'ai l'intention de continuer de chercher avec eux des façons d'accroître la contribution que le commerce peut apporter à la croissance économique et au développement.

J'accorde autant d'attention aux préoccupations des pays en développement pour quatre raisons :

- Premièrement, parce que nous sommes tous des citoyens du monde et, à ce titre, nous nous préoccupons de la situation sociale et économique des autres êtres humains.
- Deuxièmement, parce que nous avons intérêt à ce qu'un plus grand nombre d'intervenants s'intègrent à l'économie planétaire. Un plus grand nombre de clients pour nos produits stimulera notre croissance économique et la leur.
- Troisièmement, parce que je suis convaincu que l'avenir de l'OMC, et donc la santé future du système commercial mondial, sera compromis si tous les pays n'en sont pas des membres productifs.
- Quatrièmement, parce que l'éventualité de la paix et de notre sécurité collective – deux objectifs qui nous tiennent tous à cœur – sera beaucoup plus palpable si nous unissons nos forces pour veiller à ce que les avantages de la mondialisation soient mieux partagés.

J'imagine les liens entre les divers facteurs qui contribuent à la prospérité mondiale comme un « cercle vertueux ». La prospérité mondiale suppose le développement. Le développement suppose la croissance économique. La

croissance suppose l'activité commerciale. L'activité commerciale suppose un bon gouvernement. Dans ce contexte, un bon gouvernement suppose plusieurs choses, notamment des investissements dans les ressources humaines, l'appui à la primauté du droit et la cohérence.

Je n'insinue pas une seconde qu'il faille diminuer l'importance des deux derniers facteurs – l'appui de la primauté du droit et des mesures pour accroître la cohérence entre des organisations internationales comme la Banque mondiale, le FMI, l'OMC et les diverses agences des Nations Unies (le PNUE, par exemple) –, mais je crois que la dimension humaine dans ce bon gouvernement est particulièrement importante. Je veux parler des investissements dans les ressources humaines, des investissements dans des activités comme l'apprentissage permanent et les programmes de perfectionnement, ainsi que dans les filets de sécurité sociale. Ces types d'investissement favorisent l'inclusion et la participation dans l'économie, ce qui stimule la croissance et apporte de nouveaux revenus pour contribuer aux objectifs du bon gouvernement. Ces investissements peuvent aider grandement les individus à surmonter les inévitables difficultés de l'adaptation structurelle permanente, dans les économies développées aussi bien que dans celles en développement.

LA NÉCESSITÉ D'UNE TRANSPARENCE ACCRUE

Avant de passer à un autre sujet, j'aimerais ajouter que les réunions du printemps de la Banque mondiale et du FMI ont été remarquables, non seulement à cause des mesures importantes qui y ont été prises du point de vue du commerce, et donc en faveur d'une cohérence accrue dans l'élaboration des politiques économiques internationales, mais aussi à cause des mesures qui y ont été prises pour accroître la transparence des activités de ces deux organismes, et tout particulièrement celles du FMI.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

À titre de ministre, j'ai également préconisé que le Canada appuie une proposition visant à créer un service indépendant d'évaluation des programmes et des politiques du FMI. Le directeur exécutif canadien au FMI, Tom Bernes, a présidé un groupe d'évaluation qui a fait cette proposition. Aux réunions du printemps, Paul Martin a demandé que ce service prenne forme d'ici les assises annuelles de l'automne. Cette mesure devrait renforcer la crédibilité et le soutien extérieurs dont le FMI a besoin pour garantir son efficacité.

À cet égard, l'OMC est devenue beaucoup plus transparente ces dernières années. Je suis cependant fermement convaincu qu'elle doit l'être encore davantage. Je crois que rien ne contribuera davantage à dissiper les mythes que répandent les adversaires de l'OMC que l'ouverture de notre processus aux médias et au public. D'ailleurs, ils s'endormiront probablement tous en voyant les méandres du processus et le langage technique dans toute leur splendeur.

Je crois que l'OMC pourrait aussi devenir plus transparente en adoptant quelques réformes structurelles. J'ai souvent décrit l'OMC comme une organisation qui a des assemblées d'actionnaires – sous forme de conférences ministérielles tous les deux ans – et un directeur général de l'exploitation à plein temps, en la personne du directeur général, mais qui n'a pas de conseil d'administration. Corriger ce problème pourrait dissiper les craintes des pays en développement, qui ont peur de ne pas réussir à se faire entendre, et accroître la transparence tout en améliorant l'efficacité de l'organisation tout entière.

UNE ÉTHIQUE RENOUVELÉE

Cet environnement planétaire inédit engendre forcément des nouveautés qui exigent des adaptations. D'où le besoin d'une nouvelle société civile planétaire et d'une nouvelle éthique. Le nombre et la puissance des ONG sont de plus

en plus connus, et probablement destinés à augmenter puisque, pour l'essentiel, l'existence et l'influence des ONG tiennent aux progrès technologiques qui ont permis le marché planétaire. Résultat immédiat de cette situation, la perte d'autonomie des gouvernements nationaux se transforme, bon gré mal gré, en partage des pouvoirs entre ces derniers et un grand nombre d'ONG. Celles-ci sont d'ailleurs parvenues à occuper une place décisive à l'échelle de la planète. Ainsi, l'aide que les ONG apportent aux gens dans le besoin, où qu'ils soient au monde, dépasse l'aide procurée aux mêmes gens par l'ensemble du réseau des institutions de l'ONU, à l'exclusion de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. Dans le domaine environnemental, la croissance des ONG est surprenante. La prise en charge des problèmes mondiaux par les ONG déborde le cadre des questions environnementales pour toucher la survie des peuples indigènes, la justice sociale, les droits humains et l'économie. Il est bien connu que les ONG émettent des jugements sévères sur les questions de la dette mondiale, du commerce et de la validité du rôle des banques dans le développement mondial. Le pouvoir de négociation des plus grandes ONG parvient à influencer l'action étatique dans plusieurs domaines.

Je crois que nous devons prendre tout cela très au sérieux. Beaucoup diraient simplement – et si je n'étais que ministre du Commerce international, ce soir j'aurais tendance à être d'accord avec eux – que les ONG ne représentent personne de toutes façons. D'ailleurs, un grand nombre de ces critiques prétendent que Ralph Nader est subventionné par l'industrie américaine du textile, et qu'un grand nombre des manifestants présents à Seattle, loin de rêver d'un monde meilleur, ne cherchaient simplement qu'à défendre leurs intérêts très étroits. Certains font remarquer, par exemple, que parmi les 50 000 manifestants, 25 000 étaient des syndiqués de la FAT-COI [Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles]. Toutes ces affirmations sont à tout le moins discutables et beaucoup soutiendraient qu'il s'agit de la vérité absolue,

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

mais je pense qu'il ne serait pas très rassurant de ramener le débat à un cadre aussi étroit.

L'idée importante, c'est que l'ordre international n'est pas équipé pour affronter ces nouveaux enjeux et organiser ces nouveaux acteurs. D'abord et avant tout inter-étatique, l'ordre international n'a même pas commencé à refléter l'évolution favorisant la société civile aux dépens du secteur public. D'où la question suivante : quoiqu'il n'y ait toujours pas de véritable communauté mondiale, peut-on dès maintenant penser à un droit mondial, à une nouvelle éthique? Non seulement nous le pouvons, mais nous le devons. Nous n'avons tout simplement pas le choix.

L'internationalisation cède le pas à la mondialisation. L'État est contesté par le marché. Si nous voulons humaniser la mondialisation, il nous faudra une nouvelle éthique, qui ne pourra pas reposer, comme dans le cas du développement économique, sur le seul intérêt individuel. La bonne nouvelle, c'est que cette nouvelle éthique est en train d'éclore.

On pourrait peut-être décrire le changement que nous constatons comme le passage d'une éthique de la justice – froide et technocratique – à une éthique de la considération. Comme l'a déclaré le ministre des Finances, Paul Martin à Washington, nous devons démontrer que les pays sont avant tout habités par des personnes et ne peuvent se résumer à une série d'indicateurs économiques.

Je crois que le défi consiste moins à changer le monde qu'à nous sentir poussés par les forces de la mondialisation à changer ou à recomposer nos vies pour les adapter à la nouvelle réalité.

Je crois également que les femmes auront un rôle beaucoup plus grand à jouer au XXI^e siècle parce qu'elles sont beaucoup plus prêtes à recomposer et à réinventer la vie que les hommes, encore très portés à vouloir changer le monde et à livrer des batailles dépassées. Ce n'est pas par

hasard si nombre de nouveaux mouvements sociaux sont désormais animés par des femmes tandis que le mouvement syndical et les mouvements de libération nationale furent et demeurent très majoritairement dirigés par des hommes.

À mon avis, la distinction entre le public et le privé diminue rapidement. J'ajouterais que, en règle générale, les femmes sont plus avancées dans cette réflexion parce qu'elles sont entrées dans le monde du travail et des affaires tout en continuant d'assumer de grandes responsabilités dans leur vie privée. Elles devraient donc être mieux placées pour affronter le changement. Quoi qu'il en soit, la participation des femmes dans la société en émergence renforcera inévitablement l'éthique de la considération, parce que, au cours des derniers siècles, les hommes ont été plus sensibles à l'éthique de la justice.

Je crois que les immigrants seront avantagés eux aussi parce qu'ils ont déjà dû se réinventer une fois lorsqu'ils ont émigré dans une société différente. Ayant dû recomposer leur vie, ils ont une forte longueur d'avance sur ceux qui n'ont pas encore été forcés de le faire.

Un autre groupe – les jeunes – sera avantagé lui aussi, parce que les jeunes sont nés dans la culture de l'informatique et d'Internet et que tout cela fait partie de la mondialisation.

C'est pour cette raison que j'affirme dans mon livre que ces trois groupes sont beaucoup plus prêts que d'autres à apporter leur contribution. Je crois que, pour bien gouverner dans ce nouveau siècle, il faudra faire place à ces groupes qui sont les plus avancés et les plus en mesure d'apporter des solutions aux problèmes de la mondialisation. Je pense que c'est l'une des leçons les plus importantes que j'ai tirées de Seattle.

LE BIEN COMMUN

Je crois qu'il faut en revenir au concept de bien commun. Selon son acception originelle, le bien commun vise l'accomplissement ultime de l'être humain et de la société humaine, c'est-à-dire le degré le plus achevé de développement à la fois personnel et communautaire.

Pour la doctrine libérale américaine, le bien commun fait référence au « bien public » et à l'amélioration de la condition humaine partout sur la terre par la vertu, la créativité et l'esprit d'entreprise des citoyens libres. Dans sa version la plus récente et influencée par la doctrine sociale catholique du XX^e siècle, l'essence du bien commun est de garantir dans la vie sociale les bienfaits de la coopération volontaire. Mais il existe une tragédie du bien commun. Elle se produit lorsque le bien commun est sacrifié parce qu'aucun acteur ne s'engage de façon unilatérale dans une politique de prévention quand seule une action mondiale concertée a quelque chance de succès. Afin d'éviter ce non-engagement, nous devons veiller à ce qu'émerge un autre niveau de conscience, qui reconnaît que la poursuite du bien commun réussira en grande partie si la générosité est renforcée et capable d'ignorer ou, à tout le moins, de dominer les sollicitations de l'égoïsme. Pour y parvenir, je pense que nous devons réinventer la démocratie. La nouvelle démocratie devra refléter la réalité d'un très grand nombre de citoyens.

Qu'entend-on au juste, par « citoyenneté »? Pendant plus de 400 ans, l'État est venu conquérir la loyauté de tous ceux qui habitaient sur son territoire. L'État a commencé la conquête de la loyauté des citoyens en leur garantissant d'abord la sécurité physique – en arrêtant les voleurs sur les routes qui reliaient les villes de l'Europe médiévale, par exemple. Deuxièmement, l'État a garanti la sécurité économique des entreprises, ce qui a mené à la création de ce que nous appelons le capitalisme et les marchés nationaux. Jadis, il n'y avait pas de marchés nationaux, seulement des marchés locaux. On a créé les marchés

nationaux quand on a donné certains droits économiques aux corporations. Puis, lorsque les États ont choisi de s'allier à une nation, habituellement la nation majoritaire sur un territoire donné, ils ont pu créer les liens émotifs nécessaires pour que les citoyens acceptent de faire des sacrifices. L'allégeance des citoyens a été renforcée par l'État avec l'arrivée de la sécurité sociale. Le *New Deal* en a été l'un des premiers et des meilleurs exemples au XX^e siècle. Donc, nous pourrions affirmer que l'État a obtenu la loyauté des citoyens en leur garantissant, dans l'ordre, la sécurité physique, la sécurité économique et la sécurité sociale.

De nos jours cependant, l'individu ne se considère plus seulement comme le citoyen d'un territoire ou d'un pays donné. Ce qui le caractérise de plus en plus, c'est le sentiment d'appartenir à toutes sortes d'autres réseaux qui ne se limitent pas nécessairement à son propre territoire. Il fait partie de réseaux horizontaux comme Greenpeace, Amnistie Internationale, Médecins sans frontières. De nos jours, de plus en plus de gens appartiennent à des groupes de ce genre. L'identité d'un nombre de plus en plus élevé de personnes devient donc extrêmement complexe.

Même la citoyenneté nationale devient moins évidente. L'automne dernier, par exemple, quand j'étais au Japon, j'ai demandé à un jeune Français ce qu'il était et j'ai été renversé par sa réponse spontanée : « Européen ». On n'aurait jamais entendu cela il y a 25 ans – jamais de la vie! Un Français était Français, et un Allemand était Allemand. Maintenant, ces citoyens se définissent de plus en plus comme des Européens!

Donc, la mondialisation a déjà fait éclater certaines identités traditionnelles. Mais je constate une transformation beaucoup plus radicale que le passage d'un niveau à un autre, ce que je considérerais encore comme une identité verticale, verticale en ce sens qu'il s'agit encore d'un État et d'un territoire, qu'il s'agisse de l'Europe ou de la France.

Je pense que les identités deviennent de moins en moins verticales et de plus en plus horizontales. Tout était vertical aux XIX^e et XX^e siècles. La classe sociale était verticale; on appartenait à la classe ouvrière, à la classe moyenne ou à la classe supérieure. Même le niveau d'éducation reposait sur l'identité verticale.

Désormais, nos identités seront de plus en plus horizontales. Nous sommes plus près ou plus éloignés du centre de plusieurs cercles différents auxquels nous appartenons, et cela modifie très radicalement la façon dont les gens se définissent. Cette nouvelle géométrie rendra l'activité politique très très compliquée.

S'agissant des nouvelles valeurs altruistes qu'il nous faudra instaurer, nous devons toutefois reconnaître en tout réalisme que le ressort du libre-échange ne nous sera pas d'un grand secours. Pourquoi? Parce que la coïncidence objective entre l'ouverture commerciale sur les autres et les avantages financiers de cette ouverture n'existe pas dans le cas de l'instauration de nouvelles valeurs et du bien commun alors qu'elle existait dans le cas de l'instauration du libre-échange. On aperçoit donc tout de suite l'envergure du défi.

L'EXPÉRIENCE CANADIENNE DES IDENTITÉS PLURIELLES

En terminant, je voudrais revenir sur l'une des affirmations que j'ai faites au début, quand je disais que le pluralisme est à la base même du Canada. De nombreux groupes ethniques ont joué un rôle dans la création de ce pays « anormal » qu'est le Canada et ils continuent de participer à cette création qui se poursuit sans cesse en vue d'assurer les ajustements nécessaires aux multiples et profonds changements qui surviennent. C'est pourquoi je suis fermement convaincu qu'en cette ère de mondialisation, qui entraîne de nombreux flux migratoires, ce pays qui a refusé le modèle de la modernité, celui de l'État-nation, est annonciateur d'avenir.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Les décisions d'aujourd'hui engagent un horizon spatial et temporel d'une ampleur sans précédent. Elles impliquent non seulement les relations entre États, sociétés et individus, mais aussi les relations de l'être humain avec le reste de l'univers et les générations futures.

Je crois que nos valeurs canadiennes de solidarité et de diversité méritent d'être protégées et développées, surtout dans un monde où l'exclusion risque de se répandre. Un monde dépourvu des valeurs de solidarité aurait tôt fait de devenir irrespirable, à mon avis.

Heureusement, cependant, je suis fermement convaincu que le Canada est bien placé pour pouvoir relever les défis que j'ai évoqués ce soir. Je crois en outre que nous pourrions bien donner un brillant exemple de l'art de gouverner dans cette nouvelle ère.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

PUBLICATIONS DU CCG EN GESTION PUBLIQUE

Toutes les publications sont gratuites sauf indication contraire. Les publications marquées d'un astérisque (*) sont disponibles sur le site internet du CCG (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>).

CODE	TITRE	AUTEUR(S)	DATE DE LA PUBLICATION
Les conférences John L. Manion			
P93B	Seattle - Des leçons pour bien gouverner à l'avenir	Pierre S. Pettigrew	2000/08
P80B	La conférence John L. Manion 1998 Moralité administrative	James Q. Wilson	1998/08
P77B	La conférence John L. Manion 1997 L'essence de la fonction publique	Peter Hennessy	1997/09
P66B*	La conférence John L. Manion 1996 Le déclin de la société : pourquoi? Et après?	Robert D. Putnam	1996/10
P56B	La conférence John L. Manion 1995 Pour s'adapter : tourner en rond... mais dans la bonne direction	Pierre De Celles	1995/08
P36B	La conférence John L. Manion 1994 Mondialisation, gouvernement et compétitivité	Nancy J. Adler	1994/08
P20B*	La conférence John L. Manion 1993 Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique	Marcel Massé	1993/04
P11B	La conférence John L. Manion 1992 Le gouvernement à l'ère du postmodernisme	Richard D. French	1992/05
P2B	La conférence John L. Manion 1991 La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne	J.E. Hodgetts	1991/03

Les conférences Jean Edmonds : Les femmes et le monde du travail

P65B	La Conférence Jean Edmonds 1996 La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir	Jocelyne Bourgon	1996/06
P50B	La Conférence Jean Edmonds 1995 « C'est maintenant le tour des femmes »	Arthur Kroeger	1995/05
P41B	La Conférence Jean Edmonds 1994 L'égalité, les droits de la personne et les femmes	Rosalie Silberman Abella	1994/10

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

L'éthique et les valeurs

P91B*	De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique	Groupe de travail J.C. Tait, Président	2000/01 (réimpression)
P63B*	L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne	Kenneth Kernaghan	1996/06
P49B	Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions La gestion et le perfectionnement des services correctionnels : une approche stratégique fondée sur les valeurs	Ole Ingstrup	1995/03
P37B*	La série Dewar : perspectives sur la gestion publique Les valeurs dans la fonction publique	D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan	1994/06

Équité et diversité

P74B*	Climat organisationnel et projets personnels : écart entre les sexes dans la fonction publique	Susan D. Phillips, Brian R. Little, Laura A. Goodine	1997/02
P39B*	Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale VERSION INTÉGRALE	Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins	1994/10
P40B	Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale RÉSUMÉ	Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins	1994/10

Négociation et gestion des conflits

P92B	Négociation d'accords de développement du marché du travail	Herman Bakvis/ Peter Aucoin	2000/03
P38B*	La négociation : redéfinir le succès	Joseph Stanford	1994/06

Apprentissage et perfectionnement des cadres

P46B	La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme?	Ole Ingstrup	1995/02
P34B*	L'apprentissage permanent : un rapport du CCG VERSION INTÉGRALE		1994/05
P35B	L'apprentissage permanent : un rapport du CCG RÉSUMÉ		1994/05
P24B	Le leadership dans un monde en évolution : le développement potentiel directorial RAPPORT DÉTAILLÉ	Peter Larson, Robert Mingie	1992/10
P17B	Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial POINTS SAILLANTS	Peter Larson, Robert Mingie	1992/10
P6B	L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique	R. Bruce Dodge	1991/06

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

La gouvernance dans un environnement en évolution

Ces publications sont coparrainées par le CCG et Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy. On peut se les procurer auprès des Presses aux numéros suivants:

Téléphone: Ontario/Quebec: 1-800-387-0141; Autres provinces/pays : 1-800-387-0172

Télécopieur: 1-416-213-1917. Internet: customer.service@ccmailgw.genpub.com

COÛT

TITRE

Paper: \$29.95	Réformer le secteur public, où en sommes nous? (Second volume de la collection du CCG sur « la Gouvernance et la gestion publique. »)	B. Guy Peters et Donald J. Savoie, dir.	1998
Paper: \$29.95	Les nouveaux défis de la gouvernance (Premier volume de la collection du CCG sur « La Gouvernance et la gestion publique. »)	B. Guy Peters et Donald J. Savoie, dir.	1995

La gouvernance dans un environnement en évolution (suite)

P78B*	La gestion d'un gouvernement horizontal : l'aspect politique de la coordination	B. Guy Peters	1998/01
P67B*	La série Dewar : perspectives sur la gestion publique Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique	I.D. Clark, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara	1996
P64B	La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale?	Arthur Kroeger	1996/04
P53B	Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique VERSION INTÉGRALE	Christopher Pollitt	1995/07
P59B	Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique POINTS SAILLANTS	Christopher Pollitt	1995/10
P52B	La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation	B. Guy Peters, Donald J. Savoie	1995/07
P47B	Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités	Ole Ingstrup	1995/03
P45B	La série Dewar : perspectives sur la gestion publique Repenser le gouvernement	Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell	1994/12
P31B	La fonction publique, l'État en transition et la fonction gouvernementale	B. Guy Peters	1993/12 (Réimpression 1995/03)
P30B	Mondialisation et gestion publique VERSION INTÉGRALE	Donald J. Savoie	1993/12 (Réimpression 1995/02)
P44B	Mondialisation et gestion publique RÉSUMÉ	Donald J. Savoie	1994/11
P29B	Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore	B. Guy Peters, Donald J. Savoie	1993/11

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Les politiques et la gouvernance

P62B*	La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques	B. Guy Peters	1996/06
P60B*	Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque		1996/01
P58B	Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques	John C. Tait, Mel Cappe	1995/10

Les sous-ministres et la gestion stratégique

P79B*	La satisfaction des ministres des gouvernements Mulroney face à leurs sous-ministres : 1984-1993	Jacques Bourgault	1998/07
P76B	Un modèle de gestion	John L. Manion	1989/03
P32B	Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique	Micheline Plasse	1994/04
P23B	Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre	Frank Swift	1993/11
P22B	La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec	Mohamed Charih, Michel Paquin	1993/11
P21B	Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle VERSION INTÉGRALE	A.W. Johnson	1993/05 (Réimpression 1994/12)
P28B	Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle RÉSUMÉ	A.W. Johnson	1993/05
P19B	Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux VERSION INTÉGRALE	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1993/03
P27B	Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux RÉSUMÉ	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1993/03
P7B	L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1991/07

Le processus consultatif

P75B*	Guide de consultation du public : modifier les rapports entre le gouvernement et les Canadiens	Peter Sterne, Sandra Zagon	1997/05
P42B	Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada	Janet R. Smith, R. Anne Patterson	1994/10
P15B	Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique	Peter Harrison	1992/06
P14B	La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions	R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson	1992/06

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

P10B	Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif	Wendy Porteous	1992/03
P9E1	A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here Volume 1. General Principles for Decision Makers	Hajo Versteeg	1992/03
P9E2	A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants	Hajo Versteeg	1992/03
P8B	Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis	Evert A. Lindquist	1991/09

Service et qualité

P90B	Service axé sur les citoyens : Répondre aux besoins des Canadiens - PAMPHLET		1999
P89B	Sondage auprès des clients et des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations	Geoff Dinsdale, D. Brian Marson	1999/03
P88F	Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens	D. Marie Blythe, D. Brian Marson	1999/03
P87F	Les guichets uniques : innovations et bonnes pratiques	Stephen Bent, Kenneth Kernaghan, D. Brian Marson	1999/03
P86F	Sondages sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire	Faye Schmidt, Teresa Strickland	1998/12
P85F	Sondages sur la satisfaction des clients : Outils de mesure	Faye Schmidt, Teresa Strickland	1998/12
P84B	Les citoyens d'abord VERSION INTÉGRALE		1998/10
P83B	Les citoyens d'abord RÉSUMÉ		1998/10
P25B	Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public	Tim Plumptre, Donald Hall	1993/10
P18B	Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni VERSION INTÉGRALE	G. Bruce Doern	1992/12
P26B	Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni RÉSUMÉ	G. Bruce Doern	1992/12

La restructuration et l'amélioration des processus

P82B*	Enquêtes menées auprès des employés de la fonction publique : Expériences et facteurs de succès	Paul de L. Harwood	1998/09
-------	---	--------------------	---------

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

P51B	La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?	Ole Ingstrup	1995/04
------	---	--------------	---------

La dimension humaine de la gestion

P43B	La rétroaction ascendante à la fonction publique	Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan	1994/11
------	--	--	---------

Gérer l'évolution de l'organisation

P81B	Gestion du changement stratégique : Leçons à retenir de l'Examen des programmes	Peter Aucoin and Donald J. Savoie, dir.	1998/09
P48B*	Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix	David Shepherdson	1995/04
P16E	Managing Public Sector Divestment	Taieb Hafsi, Jan J. Jørgensen	1992/06
P13B	Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenue Canada, Douanes et Accise	Mike Smith	1992
P5F	Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, (Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada)		1991
P4E	Innovation in the Public Service	James Iain Gow	1991/03

Organismes de service spéciaux

P73B*	Comités consultatifs de gestion	Jane Newcombe	1996/10
P72B*	Vérification et évaluation	Michael Thomas	1996/10
P71B*	Marketing	John Dingwall	1997/07
P70B*	Problèmes de gestion des ressources humaines	Betty Rogers	1996/10
P69B*	Aspects financiers	John Dingwall	1996/10
P68B*	Plans d'entreprise et rapports annuels	Doreen Wilson	1996/10
P61B	Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales	Alti Rodal	1996/04
P57B	Autonomie, responsabilité et mesure du rendement	J. David Wright	1995/10
P54B	Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux VERSION INTÉGRALE	J. David Wright, Graeme Waymark	1995/08
P55B	Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux RÉSUMÉ	J. David Wright, Graeme Waymark	1995/08

Historique des organismes

P33B	Le Centre canadien de gestion : les premières années	John Hunter	1994/05
P3E	A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years	Eric A. Milligan	1991/03

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Autres publications

P12E	The Accountability of Mixed Corporations	Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq	1992/05
P1B*	Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure	Roderick G. Quiney	1991/02